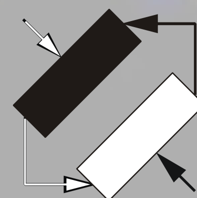


УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ”

BULGARIAN ACADEMIC SIMULATION AND GAMING ASSOCIATION
FRIDAY NIGHT SEMINAR CLUB



АВАНГАРДНИ НАУЧНИ ИНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛЕНИЕТО

Том 2(9)/2014

ISSN 1314-0582

София, 2014

Публикацията съдържа резултати от интердисциплинарна научна конференция с международно участие “Авангардни научни инструменти в управлението ‘2014 (VSIM:14), проведена в периода 05.09.2014 – 09.09.2014, гр. Равда, съфинансирана със средства от фонд „НИД на УНСС”, договор НИД НП 4 /2014 г./.

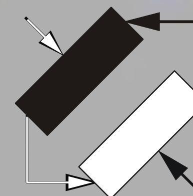
АВАНГАРДНИ НАУЧНИ ИНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛЕНИЕТО

Том 2(9)/2014
ISSN 1314-0582



UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

BULGARIAN ACADEMIC SIMULATION AND GAMING ASSOCIATION
FRIDAY NIGHT SEMINAR CLUB



VANGUARD SCIENTIFIC INSTRUMENTS IN MANAGEMENT

Volume 1(9)/2014

ISSN 1314-0582

Sofia, 2014

VANGUARD SCIENTIFIC INSTRUMENTS IN MANAGEMENT
Volume 1(9)/2014
ISSN 1314-0582

ВИДЕО ИНТЕРВЮИРАНЕТО – МОДЕРЕН МЕТОД ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ТАЛАНТ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

доц. д-р Кирил Димитров,

VIDEO INTERVIEWING – A MODERN METHOD OF TALENT ACQUISITION IN BUSINESS ORGANIZATIONS

associate professor Kiril Dimitrov,

Резюме: *В тази статия се разглежда явлението видео интервюиране в ролята му на модерен метод за привличане на талант в бизнес организациите, като са извършени етимологично проучване на оформящото се значение на „понятието“ и сродните му термини, както и описание на основните му характеристики. Откроени са различните му видове и сфери на приложение. Анализирани са причините за разпространението му, както и неговите предимства и недостатъци. Отправени са препоръки към мениджърите в компаниите с оглед повишаване на ефективността при използването му.*

Ключови думи*: управление на човешките ресурси, човешки капитал, фирмена култура, ИТ мениджмънт, управление на таланта.*

Abstract: *This article dwells on the phenomenon of “video interviewing” as a modern talent acquisition method, applied in business organizations. Etymologic study of this construct, its related terms and description of its basic characteristics are performed. Different types of video interviewing and numerous application spheres are identified. The reasons of its proliferation, its*

[1]advantages and drawbacks are analyzed too. Recommendations to company managers are given in relation with their achieving higher efficiency in the implementation of this method.

Keywords*: human resource management, human capital, corporate culture, IT management, talent management.*

JEL: M12, M14, M15, J24.

Въведение

Ожесточената конкурентна борба за талант между компаниите не само в рамките на Единния Европейски пазар, но и в световен мащаб, продължава дори и

[1] катедра “Индустриален бизнес”, Университет за национално и световно стопанство – гр. София, България, e-mail: kscience@unwe.eu

[2] Industrial business department, University of national and world economy, Bulgaria, e-mail: kscience@unwe.eu

при високите равнища на безработица, за чието трайно установяване допринасят краткосрочните ефекти и дългосрочните последствия от Световната финансова и икономическа криза, понеже все още силно оскъдни се оказват специалистите, притежаващи най-високо ценените и съответно най-търсените специфични знания, умения и опит на пазара на труда. Това произтича от факта, че в тези условия на бизнес средата много от фирмите ограничават разходите си за обучение и развитие на персонала, а значителна част от работещите не успяват да поддържат пазарната адекватност и атрактивност на индивидуалния си микс от притежавани знания, умения и способности по различни причини като:

§ (основателно) изпитвана несигурност и неяснота във връзка с предприемането на правилните инициативи за учене;

§ високите равнища на стрес при справянето с ежедневните предизвикателства в живота (периодични плащания по ипотеки, заеми, осигуровки, застраховки и сметки за комунални услуги, издръжка на членовете на семейството и други);

§ възможността за формиране на обучението като приоритет (всички разполагаме с 24 часа на ден, а как го разпределяме зависи от степенуването на нашите нужди и потребности);

§ възможностите за поемането на разходи за допълнително обучение и/или преквалификация, и.н.

От една страна, звената по човешките ресурси в компаниите се оказаха затрупани с купища автобиографии, мотивационни писма и попълнени от много хора бланки за кандидатстване на работа, чието качествено пресяване се оказва „мисия невъзможна“ без задължителната за постигането на тази амбициозна цел, но скъпо струваща и изискваща полагане на организационни усилия за обучение на специалистите в тази сфера, електронизация на дейностите в управлението на човешките ресурси (УЧР) и по-специално на компонента „набиране и подбор на персонал“. Отсяването, привличането и задържането на подходящите за компанията хора от цялата съвкупност търсещи някаква работа хора е неотменен императив за успяващите бизнес организации в днешната турбулентна бизнес среда, в която единственото възможно трайно конкурентно предимство се постига чрез човешките ресурси.

От друга страна, дори и при тези тежки условия на пазара на труда за хората на наемния труд като цяло, членовете на относително тясната група на високо ценените специалисти от компаниите не са загубили договорната си сила при реализирането на наемните отношения с потенциалните работодатели, т.е. те могат да си позволяват „лукса“ да избират подходящите за тях организация, звено, конкретно работно място, екип и/или проект, дори да извоюват определени промени в изпълняваните задължения и поеманите отговорности. Последното задължава успяващите компании да полагат допълнителни усилия, за да подобряват комуникациите си с тези определяни като „подходящи кандидати“ в процеса на набиране и подбор, за да могат трайно да ги ангажират със своята организационна визия и/или мисия (кредо), като ефективно оползотворяват разкриващата се

възможност да се възползват от техните потенциално сериозни приноси в създаването на висока добавена стойност за работодателя.

Ето защо звената по човешките ресурси във водещите организации от развитите икономики полагат по-големи усилия едновременно да преследват фирмените цели и да се поставят на мястото на тези хора (да живеят техния живот), като по творчески начини:

§ (а) се опитват да решават проблема с наличието на големи разстояния между организационната локализация и тази на съответен кандидат;

§ (б) се стараят реалистично да разкриват и оценяват степента на неговите/нейните компютърни умения, вече и за структурни постове в компании, които не са високо технологични;

§ (в) целенасочено намаляват периода от първоначалния контакт с кандидата до наемането му на работа;

§ (г) си осигуряват достъп до групи кандидати в географски отдалечени райони;

§ (д) успяват да генерират все по-широк предварителен списък от кандидати за вакантните позиции в съответните компании;

§ (е) си осигуряват по-голяма вероятност от постигане на висока степен на съответствие между предлаганата работа и личността на кандидата;

§ (ж) минимизират разходите, свързани с наемането на даден кандидат;

§ (з) се стараят в по-висока степен да удовлетворяват и задържат своите клиенти.

Едно от основните средства за решаването на горепосочените задачи се явява целенасоченото генериране на електронно съдържание във формата на он-лайн (видео) интервю, чието възприемане и успешно използване става все по-широко. Де факто, видео съвместимото привличане на талант в бизнес организациите отваря нови канали за реализиране на сътрудничество между заинтересованите страни в наемните отношения чрез видео и мобилни технологии, вградени възможности за извършване на определени анализи и предоставяне на възможности за реализиране на специфично социално учене в зависимост от доминиращата фирмена култура и отрасловите особености, което предизвиква радикална промяна в обичайните дейности по набиране и подбор на кандидати, осъществявани от звеното по човешките ресурси (***, 2014a). Именно това насочи интересът на автора на тази статия към изясняване същността на оформящото се явление „видео съвместимо привличане на талант“, като си постави за цел да проучи неговата същност, видове, сфери и причини на (за) разпространение, предимства и недостатъци и други важни и свързани с него характеристики.

1.Същност на понятието видео интервюиране

Дедуктивният подход в изучаването на явленията (обектите, процесите) в бизнес организациите подтиква изследователя да насочи своя интерес от общото към частното, а тук това означава – първоначална ориентация към общата употреба

на видео клипове в привличането на талант и последващо пренасочване към конкретни подходи при използването на видео интервюиране на кандидати. Логично анализът трябва да започне с предлагане на полезна дефиниция на общото понятие „видео съвместимо привличане на талант“, което се оформя като „*практиката да се употребяват уеб-базирани видео приложения, за да се провеждат или записват двупосочни интервюта в реално време и асинхронно предоставяните отговори от кандидати по предварително поставени и записани въпроси за интервю*“ (Lombardi, 2010). Нещо повече, консултантите от Рикрутинг трендс (на английски език: Recruiting Trends) уточняват, че тук става въпрос за *микс от четири елемента* (2014b):

1) видео и мобилни технологии със силно въздействие и висока разделителна способност;

2) предоставяне на ползвателите (напр. специалистите по човешките ресурси, кандидатите и други) на полезни възможности за извършване на управленски (и статистически) анализ на данните, генерирани в рамките на тази дейност;

3) реализирано учене в специфична социална среда;

4) целенасочено изграждана социална среда, включваща в себе си реализациите на предходните три елементи, провъзгласяваща фирмената визия и/или мисия пред заинтересованите групи (например: имидж на работодателя, брандиране) и отразяваща техническия опит на потребителите.

По отношение на последния мога убедено да предположа, че същият е придобиван не само в процеса на взаимодействие на кандидатите с организациите на потенциалните работодатели, а се е натрупал и от преживяванията в личния и социалния живот на хората.

Според Laurano (2012a) употребата на видео клипове в процеса на привличане на подходящи кандидати към компанията може да послужи като основен критерий за открояване на важните нюанси в същността на понятието „видео интервюиране“. По този начин могат да се обособят три направления в употребата на видео клипове за целите на съвременното управление на човешките ресурси, а именно:

§ *Създаване и съхранение на полезно електронно съдържание във формата на видео резюме за всеки кандидат за работа*, което да го представя в привлекателна и благоприятна светлина в поне три измерения като произход (среда, обкръжение), притежавани умения и специфичен опит (преживявания).

§ *Извършване на видео брандиране*, което включва съвкупността от целенасочени усилия на всеки работодател да изгражда и комуникира желан образ пред заинтересованите групи и по-специално пред потенциалните кандидати за работа чрез създаване и разпространяване на подходящо видео съдържание. В литературата използването на видео съдържание за прокламиране ценностите на бизнес организацията пред потенциалните кандидати за работа в нея е представено и от оформящото се понятие „видео набиране на кандидати“ (на английски език: video recruiting) (по Kosinski, 2014). По този начин компаниите могат „да споделят

своята вътрешна среда“ с тях, като разкриват елементи от организационния климат, специфичните, свързани с работата преживявания на настоящи служители, отбелязването на важни събития и други.

§ *Осъществяване на видео интервюиране*, което се явява полезно средство за провеждане на официална среща с кандидат за работа в бизнес организацията, като целта на мениджърите е да набавят необходимата информация, за да могат правилно да преценят степента на съответствие между писаните изисквания за конкретна длъжност и притежаваните от индивида знания, умения и способности.

Силен интерес тук представлява изясняването естеството на връзката „мениджърски предпочитания към определени компоненти в управлението на таланта – наблюдавани специфики в употребата на видео съдържание“, която според резултати от проучвания на Абърдийн институт (Laurano, 2012a) се реализира така, че мениджърските предпочитания към някое от представените направления да зависят от поставения акцент върху извършваните дейности в рамките на определени компоненти на управлението на таланта в съответните организации, като по този начин са идентифицирани две възможни стратегически позиции за компаниите:

§ При съсредоточаване на управленските усилия върху определянето (разнообразяването) на източници(те) за подходящи кандидати (на английски език - sourcing) и/или върху реализирането на дейности по „настаняване на борда“ за новоназначени служители (на английски език – onboarding) на преден план излиза употребата на видео резюмета и видео брандирането на организацията.

§ При съсредоточаване на управленските усилия върху процеса на наемане на подходящи кандидати интензивно се използва видео интервюирането в компанията.

По нататък в статията вниманието се концентрира единствено върху видео интервюирането.

2.Характеристики на видео интервюирането

Реализирането на ефективно взаимодействие между кандидатите за работа и потенциалните работодатели предопределя някои важни характеристики, които се налага да бъдат заложени в осъществяваната видео комуникация между заинтересованите групи в процеса по наемане на персонал в бизнес организациите, а именно (Laurano, 2012a; Laurano, 2012b; ***, 2014b; Jennings, 2014):

§ Възможността на кандидатите и екипът по наемането на нови служители в компанията да осъществяват и активно да участват в реализирането на видео интервю на живо (умения за използване на определени технологии, програмни продукти, демонстриране на подходящо поведение и жестове, и т.н.). По този начин компаниите успяват да привлекат към себе си и да ангажират с дейностите си ценни представители на поколения „Y“ и „Z“.

§ Възможността кандидатите да записват своите отговори по поставените въпроси като видео файлове в електронната система за УЧР в компанията по всяко време и на всяко място, дори и през ЛинкдИн (на английски език: LinkedIn).

§ Възможността за реализиране на интензивно сътрудничество между членовете на екипа, отговорен за привличането на определен кандидат в компанията (членове на звеното по човешките ресурси, супервайзор, висш мениджър и други).

§ Възможността за въвеждане на писмени коментари от страна на всеки от членовете на екипа по привличането на кандидат за работа във връзка с наблюдаваните отговори на оценяваните хора по поставените въпроси.

§ Възможността за оценяване на отговорите на всеки от цялото множество интервюирани кандидати по даден въпрос с оглед преднамерено извършване на сравнения помежду им и последващ анализ на данните.

§ Възможността за записване и съхраняване на проведените интервюта от компаниите, за да могат да се осъществяват прегледи по необходимост на по-късни етапи.

§ Възможността за правното уреждане (предварително регламентиране) на взаимоотношенията „компания – кандидат за работа" във връзка със записването, съхраняването и потенциалните сфери на приложение на видео интервютата на индивида от страна на фирмения мениджмънт.

§ Възможността за синхронизиране на генерираното видео съдържание с инструментите за социално сътрудничество между членовете на екипа по привличане на талант.

§ Възможността за удобно ползване на този канал за привличане на талант чрез различни търсачки и комуникационни устройства.

§ Предоставяне на възможността видео интервюирането да се осъществява и извън територията на офиса (или предприятието), понеже съвременните мобилни компютри, смартфони и таблети притежават вградени камери. Това е удобно за кандидатите, които няма нужда да се притесняват от реакциите на текущия си работодател при реализиране на контакти с друг във връзка с предприемани действия по самоуправлението на своите кариери. Локализационната гъвкавост се повишава и за специалистите по привличането на талант в бизнес организациите (набиратели на кандидати и интервюиращи служители), което увеличава тяхната производителност на труда.

Съвкупността от представените *основни характеристики* на видео интервюирането е динамична в количествено и качествено отношение, понеже би следвало да отразява промените в потребностите на заинтересованите групи по привличането на талант в организациите и достигнатата степен на развитие на използваните в тази сфера технологии. Интересът към *тях* е предизвикан и от факта, че същите въплъщават в себе си съдържателния подход при изясняване същността на понятието „видео интервюиране".

3. Видео интервюирането – видове, сфери на приложение и причини за разпространението му

Прецизното открояване на важни нюанси при изясняване същността на понятието „видео интервюиране“ към този момент не би било възможно, без да се разкрият основните му класификации, както и критериите за оформянето им. По този начин ясно изкристализират отделните сфери на приложение на този метод за привличане на талант в бизнес организациите. А последното дава възможност по логически път да бъдат идентифицирани причините за разпространението му.

В зависимост от характеристиките на осъществяваната комуникация могат да бъдат класифицирани два вида видео интервюиране (Laurano, 2012a; Jobvite team 2014):

§ *Синхронно*, когато видео връзката е на живо и е двупосочна.

§ *Асинхронно*, когато кандидатът за работа записва видео клип, чрез който да отговори на набор от предварително зададени въпроси.

Синхронното видео интервюиране намира по-широко приложение при осигуряването на разнообразни категории персонал за компаниите в сравнение с асинхронното (напр. мениджъри, кандидати, на които се планира да се възлагат важни лидерски роли), понеже в по-висока степен ангажира заинтересованите страни в осъществяването му, изисква тяхното по-интензивно взаимодействие и позволява повече творческа свобода за мениджърите по отношение на поставяните въпроси към кандидатите. Асинхронното видео интервюиране се използва в по-голяма степен при необходимост от попълване на позиции от производствената (обслужващата) структура на компанията, но пак по-рядко от синхронното. При последното на кандидатите се осигурява по-висока времева гъвкавост за записването на съответните клипове, за разлика от типичната ситуация при провеждането на синхронно интервюиране, чиито начален час, потенциална продължителност и други параметри трябва предварително да се съгласуват между заинтересованите страни (най-често интервюиращ и кандидат). При асинхронното видео интервюиране членовете на екипа по привличане на кандидати могат индивидуално или заедно да оценяват кандидатите, да преглеждат многократно и в удобно за всеки от тях време заснетите от кандидатите клипове, да споделят помежду си мнения и оценки.

Едновременното използване като класификационни критерии на степента на установената свобода за мениджърите в компаниите да проявяват гъвкавост при поставянето на въпросите и допълнително – изборът на определена електронна платформа, позволяват он-лайн интервютата да бъдат класифицирани и по друг начин като (Bodea, Bodea, 2003):

§ *Неструктурирани*, за провеждането на които работодателите предпочитат да използват услугите на „Скайп” (www.skype.com), където могат да уговорят видео разговор с кандидата.

§ *Структурирани*, които се осъществяват самостоятелно от кандидата, като задаваните въпроси са предварително определени от работодателя. За да проведе

интервюто, кандидатът влиза в съответната електронна система, където получава инструкции, като му се предоставя определено време да прочете съответния въпрос и време, в рамките на което да отговори. Мини-интервютата се записват и специалистите по човешки ресурси (и определени мениджъри) в компаниите могат да ги прослушват. Пример за платформа за управление на видео интервюирането е „Хайървю" (www.hirevue.com).

Резултатите от изследване на Рикрутинг трендс (2014b) показват, че сред мениджърите и специалистите по човешките ресурси в компаниите видео съвместимото привличане на талант може да окаже най-силен положителен ефект върху бизнеса при попълване на позиции в сферата на продажбите, информационните технологии, производството, маркетинга, както и при постовете по високите равнища в организационната структура на управление.

Широкото разпространение на видео интервюирането сред водещите компании не само в развитите страни, а и от отвъд сектора на високите технологии получава многоаспектно обяснение в нарочни изследвания от различни консултантски екипи (по Kutsmode, 2013; ***, 2014d; Kosinski, 2014), както следва:

§ Доминиращите схващания сред мениджърите и специалистите по човешките ресурси относно съвременните предизвикателства пред набирането и подбора на персонал в компаниите, а именно: (а) острата необходимост от ускоряване процеса по идентифициране и наемане на подходящите хора с оглед постигане и задържане на конкурентно предимство; (б) установяване на подходящ баланс в прилагането на различни подходи за попълване на вакантни позиции: издигане на хора отвътре, привличане на изявени специалисти отвън, полагане на усилия по обучение и развитие на временно или почасово наети служители, както и на членове от персонала на други компании, работещи на територията на организацията; (в) належащото следкризисно преструктуриране на звената по човешките ресурси с оглед задоволяване нарастващите нужди на компаниите от нов персонал.

§ Преобладаващият начин на мислене относно съвкупността от необходимите, основни „стратегически ходове", които се налага да бъдат проектирани и предприети в сферата на привличането на талант като едновременно следване на различни подходи при идентифициране източници на талант за компанията (sourcing strategies), реализиране на подходящо структуриране на процесите по набиране и подбор на кандидати при използването на всеки от тях и предприемане на целенасочени действия по изграждане и поддържане на положителен имидж на работодателя. Ясно е, че тук става въпрос за смяна на акцента в полаганите усилия при набирането и подбор на персонал от традиционното задоволяване на организационните потребности от запълване на свободни постове към създаване на резерв от потенциални подходящи кандидати, които към момента не са активни на трудовия пазар, а са „щастливо наети" другаде, но чиято ангажираност към бизнеса се изгражда и поддържа чрез създаване на социални общности, предоставяне на ценна за тях информация, задоволяване на специфични интереси и т.н. и които при възникване на нужда „биха сменили своя

отбор“. Разбира се, обхватът на длъжностите, към чиито потенциални титуляри се проявява сериозно внимание, е разумно да се сведе до тези изискващи изпълняването на важни за компанията роли или относително по-дълъг период на заемане.

§ Неизбежното внедряване на подходящ микс от технологии за електронизация на процеса по привличане на талант в бизнес организацията с оглед постигане на поставените цели в тази сфера, в рамките на конкретен бюджет, за определено време, с определен персонал, особено като се отчита и необходимостта от изместването на акцента в полаганите усилия към създаване на резерв от потенциални подходящи кандидати. Тук не става въпрос за изоставяне на традиционни технологии като създаването и поддържането на сайтове за общуване и кариерни сайтове, системи за следене на кандидатурите за вакантни позиции, системите, обезпечаващи приспособяването във фирмената среда на новоназначени служители или електронни бордове на труда, а по-скоро обогатяване на технологичната база с оглед обезпечаване проактивното поведение на звеното по човешките ресурси чрез въвеждане системи за видео интервюиране, системи за определяне на източниците на кандидати и управление на отношенията с тях (CRM sourcing systems), електронни платформи за поддържане на общност от целеви талант за компанията, оптимизирани за различни „търсачки“ (SEO and talent community technology platforms).

§ Уклончивите отговори сред професионалната общност на специалистите по човешки ресурси на основни въпроси, свързани с прилаганите практики по привличане на талант като: „Какво да се измерва?“ и „Как да се измерва?“, стимулират непрекъснатото експериментиране в тази сфера, за да се определя (измерва и дори предсказва) по подходящи начини качеството на кандидатите, равнищата на трудово представяне на набирателите на персонал, удовлетвореността на ключови заинтересовани групи, както и цялостната ефикасност и ефективност на процеса по привличане на талант в бизнес организациите. И тук не бива да се пренебрегва необходимостта от задължителното „обръщане на монетата“ между ежедневното администриране на работата и проявите на лидерство в успяващите организации, което диктува, че най-важен е изборът да се извършват правилните неща (процеси, дейности, проекти, интервенции), пряко допринасящи за отличното пазарно представяне на компанията, а едва след това на преден план излиза и задължението за икономично преследване на желаните цели в съответната управленска сфера, т.е. нещата да се извършват по подходящи начини (по Drucker, 2003).

§ Недоразвитото състояние на поддържаната функция набиране и подбор на кандидати, традиционно интензивно изпълнявана и усъвършенствана от звеното по човешките ресурси преди негативните въздействия на Световната финансова и икономическа криза, принудила много организации да ограничат или дори прекратят дейността си в тази сфера. Ето защо на преден план излиза необходимостта от решаването на редица въпроси, свързани с персонала на звеното, занимаващо се с привличане на талант в бизнес организацията (в т.ч. численост, професионална

структура, квалификация, производителност на труда, внедрена организационна структура на управление), изпълняваните роли и възприеманите сфери на отговорност от мениджърите и специалистите по човешките ресурси в компаниите, естеството на партнирането им с другите мениджъри и служители (вътрешните клиенти) и други. Оттук става ясно, че формулираните и препоръчвани от Ulrich (HBR, Jan./Feb., 1998) и Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (1994) подходящи роли за мениджърите и специалистите по човешките ресурси в бизнес организациите все още в голяма степен представляват желано състояние на съществуване, а не са превърнати в реалност в преобладаващата част от съвременните организации, които може би и по тази причина винаги не успяват своевременно и адекватно да отговарят на многообразните предизвикателства на днешната икономическа среда, налагаща установяването на нови форми на конкурентоспособност като скорост, бързина на отговора, сръчност, умствен капацитет (възможности за усвояване на новости) и компетентност на служителя. Това позволява да се откроят желаните характеристики за преуспяващите организации като развитие на способностите им бързо да привеждат стратегия в действие, да управляват процесите интелигентно и ефективно, да максимизират приноса и ангажираността на служителите и да създават условия за промяна без отрицателни страни.

§ Оформянето на специфична култура сред различни професионални общности, ориентирана към полезно обвързване на ежедневната работа с творческото използване на видео клипове, дължащо се на настъпваща промяна в доминиращите начини за предаване на делови съобщения сред работещите хора, при която „текстът“ постепенно отстъпва традиционното си първенство на „видеото“ и на постоянния стремеж за постигане на по-висока производителност на труда.

§ Според резултати от проучвания привличането и задържането вниманието на контактната аудитория и оставянето на силни впечатления у нейните членове при провеждане на обучения е по-силно при използването на видео съдържание. Ако процесът на привличане на талант към организацията се възприема и като взаимно изучаване, осъществявано от заинтересованите групи, то може да се предположи, че видео съдържанието има потенциал да влияе положително върху ефикасността и ефективността в процесите по набиране и подбор на (потенциални) кандидати.

§ Сериозното поевтиняване на производството на видео съдържание и възможността за бързото му „качване“ в интернет пространството или на сървъра на съответната компания.

4. Предимства и недостатъци на видео интервюирането

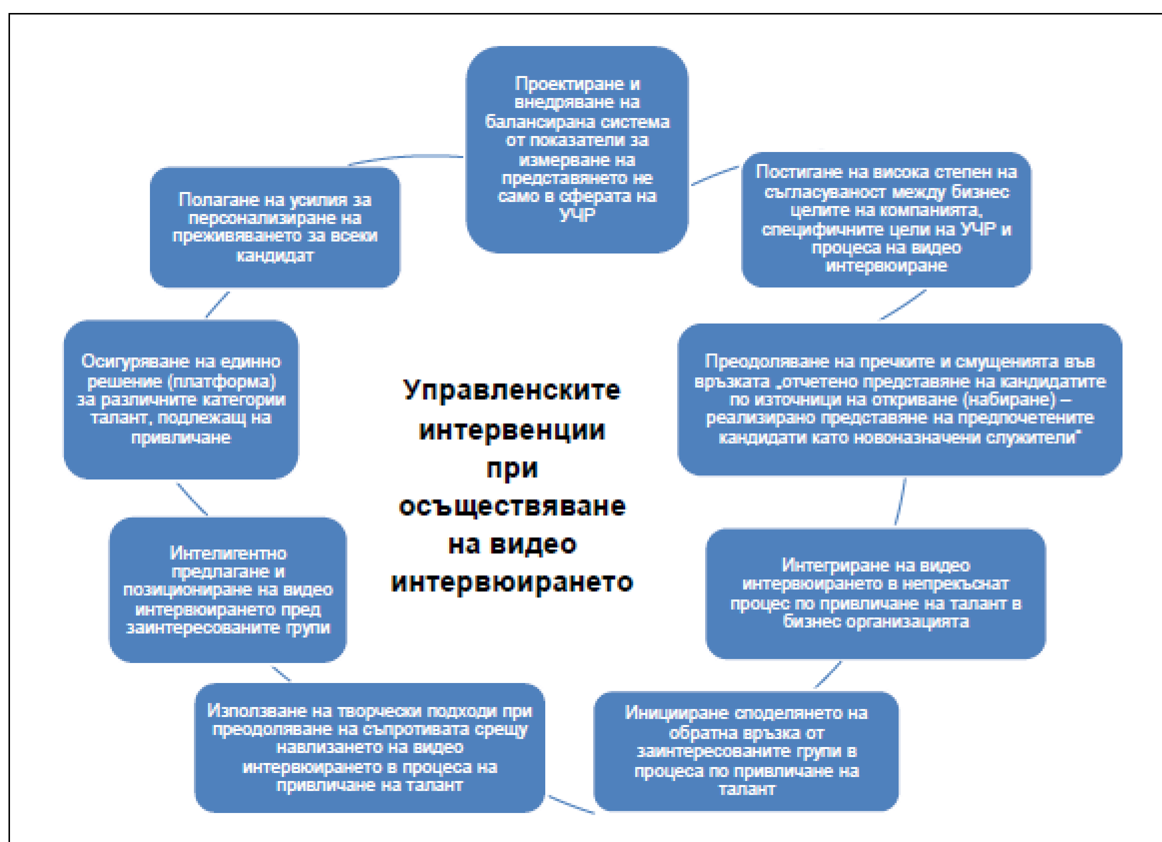
Интензивното използване на он-лайн (видео) интервюта от водещи бизнес организации по света е подпомогнала успешното протичане на процеса по идентифицирането на свързаните с тази практика предимства и недостатъци, констатирани към момента, които оказват влияние върху текущата степен на доверие към този метод, изпитвано от доминиращата част от представителите на различните заинтересовани групи и предопределящо неговото разпространение сред компаниите (виж таблица 1).

Таблица 1. Предимства и недостатъци на он-лайн (видео) интервютата.

ПРЕДИМСТВА	НЕДОСТАТЪЦИ
1. Спестяват време	1. Лоша интернет връзка
2. Не се налага да се чака удобен момент за лична среща между кандидата и работодателя	2. Изпитваното неудобство от някои кандидати да бъдат оценявани пред камера
3. Кандидатите демонстрират своите компютърни умения	3. Преживяваният стрес от някои кандидати, когато им засичат време за отговор
4. Възможност за кандидатите многократно да записват отговори на поставените въпроси	4. Забавянето в предаване на съобщенията, налагащо адаптиране на поведението на интервюиращия
5. Генерира се специфично за всеки кандидат съдържание, което е с потенциал да повиши ангажираността му към потенциалния работодател	5. Относително по-високите разходи за компанията при проектирането и внедряването на този компонент от електронната система за УЧР
6. Може да служи като подходящо средство за предаване на културални и маркетингови послания	6. Осигуряване на изискуемите по нормативни актове равнища на сигурност по отношение на генерираното и съхранявано съдържание от/за кандидатите
7. Разтоварва членовете на звената по човешките ресурси и самите кандидати, понеже чрез употребата му се създават условия за бърз отговор по най-често поставяните въпроси и от двете страни	7. Може да бъде използвано като средство за нарушаване политиките по разнообразяване на персонала, дискриминиране на малцинствени групи и хора с увреждания
8. Обогатява се опитът на кандидатите	8. Недостатъчни възможности за редактиране на предоставяното съдържание
Източник: (Bodea, Bodea, 2003; ***, 2014b).	

5.Повишаване ефективността в използването на видео интервюирането

По-високата ефективност в процеса на използването на „видео интервюирането“ може да се преследва посредством разумни мениджърски интервенции, чрез които да се реализира творческо мислене в бизнес организациите (б.а. мениджмънтът мечтае за промяна, знае как да я извърши и го прави) и/или се пренасят добрите практики при внедряването на този метод за привличане на талант, произхождащи от водещите организации от развитите икономики. Примерна съвкупност от препоръки към мениджърите на местните организации за подобряване на работата при осъществяване на видео интервюиране е представена на фигура 1, като нито един от елементите не е определен за по-важен от останалите и не се препоръчва определена последователност на прилагане. По този начин на взимащите решения хора се осигурява свобода да въздействат според специфичните условия в съответните компании.



Фигура 1. Съвкупността от препоръки към мениджърите в компаниите за ефективно използване на видео интервюирането

На първо място, необходимо е да се проектира и внедри балансирана система от показатели, ориентирани към измерване на равнището на представяне както в по-тясната сфера на УЧР, така и в по-широкото измерение на съвкупността от всички свързани с бизнеса на компанията дейности. По този начин мениджърите получават възможност да отчитат ползите или вредите за конкретната компания от предприеманите промени в осъществяваните дейности по видео интервюиране. Тук могат да бъдат включени (по Laurano, 2012a):

§ (а) *показатели, принадлежащи към първата група* – изграждането на имиджа на работодателя (брандиране), съотношение „интервюта/наети кандидати", степен на удовлетвореност у съответния супервайзор и/или у кандидатите, процент от кандидатите, които биват назначени и

§ (б) *показатели, принадлежащи към втората група* – удовлетвореност у клиентите, приходи на компанията, рентабилност и други.

На второ място, необходимо е да се постига висока степен на съгласуваност между бизнес целите на компанията, специфичните цели в рамките на управлението на човешките ресурси и предприеманите дейности при реализиране процеса на видео интервюиране. По този начин мениджърите могат да си осигурят известна устойчивост в предприеманите интервенции, ориентирани към справяне с основните предизвикателства в сферата на управлението на таланта като (по Lombardi, 2010; ***, 2014d):

§ (а) трайния недостиг на пазара на труда на хора, притежаващи търсените умения и знания от съответните организации,

§ (б) развиване на организационната способност да се открива, поддържа връзка и при нужда привлича подходящия талант и

§ (в) ефикасното и ефективното му използване като полезно средство в преследването на целите за растеж на бизнеса в турбулентна среда.

На трето място, преодоляване на пречките и смущенията във връзката „отчетено представяне на кандидатите по източници на откриване (набиране) – реализирано представяне на предпочетените кандидати като новоназначени служители“, което може да се постигне единствено чрез възприемане на управлението на таланта като система, като акцентът се измества върху взаимозависимостта между елементите в нея, т.е. видео интервюирането не се възприема като някаква „мода“ или „панацея“, а като „зъбчато колело“ в един по-голям механизъм от разполагаеми ресурси и използвани технологии, изграждан в организацията, за да се осигурява (по Laurano, 2013; Lombardi, 2010; ***, 2014d):

§ (а) съпоставимост между всеки кандидат и предварително генерираните компетентностни профили на успяващите титуляри на съответните позиции,

§ (б) съпоставимост между гореспоменатите оценки за всеки предпочетен индивид за конкретна позиция независимо от използваните канали за набиране,

§ (в) възможността да се проследява ефективността на различните източници за привличане на талант,

§ (г) проследяване популярността на видео интервютата (кой ги е гледал, кога, по какъв повод и т.н.),

§ (д) обвързаността между показателите за измерване на трудовото представяне на служителите и критериите за набиране и подбор на персонал,

§ (е) извършването на задълбочен анализ на събираните данни и първична информация.

На четвърто място, интегрирането на видео интервюирането в непрекъснат процес по привличане на талант в бизнес организацията, при който приоритет се явяват установяването и поддържането на контакти с идентифицирани потенциални подходящи кандидати за работа при положение, че конкретни вакантни позиции все още не са открити. Тук се подразбира и вграждането на възможността за непрекъснато оценяване на потенциалните кандидати от специалистите по човешките ресурси. Гореизложеното представлява противоположност на реактивния подход в придобиването на талант в компаниите, когато дейност се осъществява единствено при потребност от попълване на конкретни работни места и осигурен бюджет. Все пак мениджърите не бива да забравят, че личният контакт с желания кандидат все още е най-доброто средство за своевременното му привличане към бизнес организацията (по Lombardi, 2010; 2014c; Jennings, 2014).

На пето място, иницииране споделянето на обратна връзка от заинтересованите групи в процеса по привличане на талант в бизнес организацията, като се отчитат мненията на:

§ (а) мениджъра по назначаването във връзка с оценките на отделните кандидати и постигнатото качество в работата от тях;

§ (б) новоназначените служители във връзка с преживените от тях управленски въздействия;

§ (в) кандидатите, отказали предложение за работа и

§ (г) други колеги, на които се налага да си сътрудничат с потенциалния кандидат или вече взаимодействащи си с новоназначения служител.

Тази информация би трябвало да се използва с оглед предприемането на коригиращи действия от страна на мениджмънта и във връзка с подобряване функционирането на този компонент от системата за управление на таланта. Нещо повече, заложената възможност за повторно гледане на вече записани клипове и паузирането им повишава увереността на интервюиращите в този метод за привличане на талант, защото им позволява да обърнат внимание на използвания от кандидата език на тялото, погледа в очите, демонстрираната увереност, допускани повторения, изразено колебание и т.н. (по Lombardi, 2010; Jobvite team, 2014).

На шесто място, използване на творчески подходи при преодоляване на съпротивата срещу навлизането на тази нова технология в процеса на привличане на талант в компаниите, демонстрирана активно или пасивно от заинтересовани групи като висшите мениджъри, интервюиращите специалисти, набирателите на персонал и самите кандидати (по 2014b). За тази цел още при проектирането на съответния компонент от електронната система за УЧР е необходимо да се заложи относителната леснота на работа при употребата му, да се осигуряват многократно (непрекъснато) необходимите обучения за потребителите, да се предостави възможност за извършване на работата чрез мобилни комуникационни устройства и други. За реализиране на ефективно взаимодействие с кандидатите е препоръчително да не се използват повече от пет въпроси при всяко видео интервюиране, които да бъдат подходящо формулирани (ясни и кратки), подредени по нарастваща трудност с оглед потенциално възползване от кривата на опита на кандидата при работа с подобен електронен компонент. Тук от голяма полза би било определянето на времеви интервали за обичайна подготовка на кандидата и отговаряне на поставените въпроси, като според консултантите от компания Jobvite за извършването на първата дейност е подходящо да се заложат тридесет секунди, а за приключването на втората дейност – около две минути (по Jobvite team, 2014). Като крайна мярка може да се заложи и възможността за многократно записване на отговори от страна на кандидата при положение, че се определи техният максимален брой.

На седмо място, интелигентно предлагане и позициониране на видео интервюирането пред заинтересованите групи в процеса по привличане на талант в бизнес организацията като ново и полезно средство за „рехуманизиране на роботната среда“ чрез чуване гласовете на кандидатите, опознаване на личностните им качества, опит и потенциал, предоставяне на възможността да изразят себе си, да демонстрират способностите си, да получават ясни отговори и ценни съвети. В

този случай хората се възприемат като генератори на нови, ценни за бизнеса, идеи, чиито стратегически нужди да бъдат свързани помежду си и да взаимодействат с други хора приоритетно се задоволяват от мениджмънта с оглед постигане на висока степен на ангажираност с компанията, повишаване производителността на труда и поддържане на добро психическо състояние чрез осигуряване на известно забавление (по ***, 2013).

На осмо място, компанията е препоръчително да осигури единно решение (платформа) за различните категории талант, които мениджмънтът желае да привлича (постоянни служители, почасово наети хора, временно наети индивиди, служители на лизинг и други) с оглед постигането на трайно конкурентно предимство чрез човешките ресурси. В тази връзка се подразбират необходимостта и от подходящо хардуеърно осигуряване на подреждането и съхранението на съответните файлове, уреждането на съответните срокове на съхранение на генерираното съдържание, определянето на права на определени служители за достъп до тях, залагането на максимално допустима големина на файловете и други (по ***, 2014c; ***, 2014d). В тази връзка поддържането на бази данни с клипове може да послужи на компанията като средство за документиране оценяването на кандидати при привличането на талант в бизнес организацията, както и при оценяването на новоназначените служители с оглед повишаване ефикасността и ефективността на дейностите по набиране и подбор на персонал или извършване на цялостен одит на системата за УЧР, предпазване от негативни последствия при съдебни битки, свързани с оспорване на решения за назначаване на определени кандидати в компанията, разширяване резерва от кандидати, понеже некласираният за дадена длъжност кандидат може да бъде оценен като подходящ потенциален титуляр за друго работно място в компанията на по-късен етап на основата на повторно преглеждане на съответните записи (по Jobvite team, 2014). Препоръчително е при наличие на слаба интернет връзка кандидатът да получава възможност да запише отново своите клипове. Много от тези дейности могат да се отдадат на външни доставчици, но при всички случаи се налага да се съблюдава спазването на нормативните актове и добрите практики в изготвянето на договорите в тази област.

На девето място, необходимо е да се положат усилия за персонализиране на преживяването за всеки кандидат независимо от предпочетения вид видео интервюиране, което може да се постигне чрез осъществяване на специфичен комуникационен процес между заинтересованите страни, предлагане на специфично електронно съдържание (начални електронни страници, инструктиращи клипове), определяне на специфични крайни срокове за записване и изпращане на клиповете (обикновено до пет дни), изпращане на напомнящи съобщения за тези крайни срокове до потенциалните кандидати за ключови длъжности в компанията и други полезни инициативи (по Jobvite team, 2014).

Заключение

Без значение в каква степен бизнесът на дадена компания е засегнат от отрицателното въздействие на Световната финансова и икономическа криза на преден план пред мениджмънта (отново) излиза необходимостта от привличане на подходящ талант в организациите и особено остро – при попълване на ключови длъжности, чиито основни задължения, извършвани работи и респективно задължителни изисквания към потенциалните титуляри, изразени чрез микс от знания, умения и способности, не са широко разпространени сред населението в трудоспособна възраст, въпреки все още високите равнища на безработица. Работният товар и напрежението сред служителите, занимаващи се с набиране и подбор на персонал в звената по човешките ресурси, нарастват поне по няколко причини:

§ Много хора си търсят (някаква) работа или желаят специфично кариерно развитие, без да са достатъчно квалифицирани, за да могат за изпълняват задълженията си ефикасно и ефективно.

§ Обявите за свободни работни места от компаниите се увеличават в резултат на възстановяването на световната икономика като цяло (б.а. нарастването на бизнес оборотите), макар същото да протича с различен темп в различните региони на света.

§ Нарастващата конкуренция между фирмите, която непрекъснато повишава изискванията им към потенциалните нови служители, без и двете страни в трудовите отношения да проявяват желание или (в много случаи) да притежават финансовата възможност да осигуряват необходимото обучение за своя персонал или за самите себе си.

§ Нарастването на договорната сила на високо ценените, потенциални кандидати, които могат да избират между повече възможности дори и при настоящите икономически условия.

Именно видео интервюирането се оказва полезно средство, чрез разумното използване на което компаниите могат да реализират бързо приключване на сделката по наемане на подходящ кандидат, да установяват и поддържат сериозен резерв от потенциални кандидати, да минимизират разходите си по набиране и подбор на персонал, да успяват да привличат и ангажират най-ценните кандидати, да улесняват живота на кандидатите във връзка с кариерно развитие или търсене на работа (удобно време за провеждане, разходи за пътуване и т.н.). Високите технологии в привличането на талант са полезни и за българските компании, значителна част от чиито мениджъри и специалисти по човешките ресурси още преди кризата не можеха да се справят с купищата автобиографии, с които кандидатите за работа ги „бомбардираха“ и си измисляха „свои“ в повечето случаи неефикасни и неефективни подходи за пресяване на постъпващата информация. Високите възможности за постигане на фирмените цели в сферата на човешките ресурси, на висока производителност на труда в този ресор, на качествени оценка и анализ на постъпващите данни, предлагани чрез метода „видео интервюиране“, имат потенциала да накарат тези професионалисти да изпитват голямо неудобство,

ако продължават да се придържат към догмата, че „в България не могат да се намерят подходящи служители за тяхната компания“, понеже остро би проличала тяхната некомпетентност.

Литература

1. Bodea, C., and Bodea, V., 2003. Human resources management in the internet age: e-recruitment and e-selection methods. Economy Informatics [online], available at: www.economyinformatics.ase.ro/content/EN3/bodea.pdf, посетен на 12 март 2012.

2. *** (2014a) Using Video to Win the War for Talent: Faster, Better, Cost-Effective Hiring with Video-Enabled Talent Acquisition, a Recruiting Trends white paper, PeopleFluent, available at: http://www.peoplefluent.com/resources/white-papers, accessed on: 20.06.2014.

3. Laurano, M., Click play: the value of video in recruitment, Analyst inside, Aberdeen group, a Harte-Hanks company, March 2012a, 7pages, available at: http://www.aberdeen.com/, accessed on: 30th of May 2014.

4. www.hirevue.com

5. www.skype.com

6. Laurano, M., What is your most effective source of hire? Analyst Insight, Aberdeen group, a Harte-Hanks company, May 2013, 6 pages, available at: http://www.aberdeen.com/, accessed on: 30th of May 2014.

7. Laurano, M., Strategic talent acquisition. Are you prepared to hire the best? Aberdeen group, a Harte-Hanks company, September 2012b, 27pages, available at: http://www.aberdeen.com/, accessed on: 30th of May 2014.

8. Lombardi, M., Lights, Camera, Action. Video enabled talent acquisition takes center stage, Aberdeen group, a Harte-Hanks company, December 2010, 10pages, available at: http://www.aberdeen.com/, accessed on: 30th of May 2014.

9. ***, Hirevue Re humanized, http://hirevue.uberflip.com/h/i/8267745-hirevue-re-humanized-talent-interaction-platform, 1st of October 2013, accessed on: 30th of May 2014.

10. ***, (2014b) Using Video to Win the War for Talent: Faster, Better, Cost-Effective Hiring with Video-Enabled Talent Acquisition, a Recruiting Trends white paper, sponsored by PeopleFluent, available at: http://www.peoplefluent.com/content/using-video-win-war-talent, accessed on: 30th of May 2014.

11. www.linkedin.com

12. ***, (2014c) Elevating Talent Acquisition Through An Engaging Candidate Experience, A PeopleFluent White Paper, available at: http://mktg.peoplefluent.com/white-paper-Elevating-Talent-Acquisition-with-an-Engaging-Candidate-Experience.html, accessed on: 30th of May 2014.

13. ***, (2014d) 6 Tips for Pervasive Video Integration, A PeopleFluent White Paper, available at: http://mktg.peoplefluent.com/white-paper-6-Tips-For-Integrating-Video-Into-Your-HR-Systems.html, accessed on: 30th of May 2014.

14. Jennings, M., (2014) Recruitment Technology Trends 2014, available at: www.recruiter.com, accessed on: 30th of May 2014.

15. Kosinski, M., Video Interviewing Trends in Jennings, M., (2014) Recruitment Technology Trends 2014, available at: www.recruiter.com, accessed on: 30th of May 2014.

16. Kutsmode, C., The Survey Says: Top Three Challenges, talentRISE, Knowledge Share, Articles & White Papers, September 12, 2013, available at: http://talentrise.com/2013/09/the-survey-says-top-three-challenges/, accessed on: 30th of May 2014.

17. Drucker, P., The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, 2003, Collins Business, ISBN 006093574X (ISBN13: 9780060935740).

18. Ulrich D., “A new mandate for human resources”, Harvard Business Review, January/February 1998;

19. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (1994). Human resource management: Gaining a competitive advantage. Burr Ridge, IL: Austen Press/Irwin.

20. Jobvite team (2014), Six Ways to Make Video Interviewing Work for You, available at: http://recruiting.jobvite.com/resources/, accessed on: 30th of June 2014.